

**Non classifié**

**PUMA/SGF/A(99)1**



Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
Organisation for Economic Co-operation and Development

**OLIS : 17-Aug-1999**  
**Dist. : 19-Aug-1999**

PARIS

**SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE**  
**COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE**

**Or. Ang.**

**PUMA/SGF/A(99)1**  
**Non classifié**

## **PROGRAMME**

### **CONSTRUIRE AUJOURD'HUI L'ADMINISTRATION DE DEMAIN**

**Colloque qui se tiendra à Paris, les 14 et 15 septembre 1999**

Pour plus d'informations, veuillez contacter Anne-Marie Leroy, Tel: (33-1) 45 24 93 59; Fax: (33-1) 45 24 17 06; E-mail: [anne-marie.leroy@oecd.org](mailto:anne-marie.leroy@oecd.org) ou Jeanette Schollum, Tel: (33-1) 45 24 16 37; Fax: (33-1) 45 24 87 96; E-mail: [jeanette.schollum@oecd.org](mailto:jeanette.schollum@oecd.org)

**80617**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine  
Complete document available on OLIS in its original format

**Or. Ang.**

*Examiner le présent, à la lumière du passé, afin d'éclairer l'avenir*

**CONSTRUIRE AUJOURD'HUI L'ADMINISTRATION DE DEMAIN\***

*Colloque organisé par l'OCDE  
Paris, 14-15 septembre 1999*

**PROGRAMME**

La première journée du Colloque sera consacrée à l'examen des nouveaux défis auxquels sont confrontés les gouvernements, de la forme que prendront les administrations dans l'avenir et des réformes – des rôles et fonctions de l'Etat et des administrations publiques – qui devront être mises en oeuvre pour relever ces défis. On examinera également comment les gouvernements identifient et utilisent efficacement les chances de réforme qui s'offrent, et les stratégies et tactiques à leur disposition pour réussir ces réformes.

Les sessions de la seconde journée seront consacrées à des débats plus approfondis sur la manière dont les gouvernements conduisent la réforme, sur la cohérence des multiples réformes en cours dans l'ensemble de l'administration et les solutions envisageables, ainsi que sur le rôle que l'évaluation peut jouer pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision quant aux réformes, au moment opportun pour les engager et à leurs modalités. Les complexités et les risques associés au lancement et à la mise en oeuvre des réformes seront examinés en s'attachant plus particulièrement à la manière dont peuvent être obtenus de profonds changements culturels.

Les exposés soulèveront des questions, suggéreront des solutions et, d'une manière générale, remettront en cause certaines des notions ayant cours actuellement sur la conduite de la réforme. Ils seront suivis par un débat général et, dans le cas des sessions II et IV, par des ateliers qui offriront aux participants la possibilité de discuter certaines questions de manière plus approfondie.

---

\* Cette manifestation est financée par un don de PricewaterhouseCoopers.

## PROGRAMME

**MARDI 14 SEPTEMBRE**

**9h30-9h40**      **Allocution de bienvenue et ouverture du Colloque par le Secrétaire général de l'OCDE**

**Introduction par le Président – Lord Butler of Brockwell GCB, CVO**

**9h40-11h00**    **Session I      GOUVERNER A L'ORÉE DU XXIème SIÈCLE**

Les pays viennent de connaître une décennie d'intense réforme. Cependant, les gouvernements ne peuvent pas se permettre de demeurer immobiles ; il y a encore beaucoup à faire pour améliorer les résultats des politiques économiques et sociales pour l'ensemble des citoyens.

Cette session situera le contexte du Colloque en examinant certains des défis fondamentaux auxquels les gouvernements sont confrontés à l'orée du XXIème siècle. Elle sera consacrée à l'examen des réformes que les gouvernements devront engager en priorité afin de relever ces défis, et examinera dans quelle mesure les administrations publiques sont prêtes à les relever et à les traiter efficacement.

**Exposé thématique par Roberto Carneiro (20 minutes)**

Document de référence :

Roberto Carneiro : *Une nouvelle raison d'être pour l'Etat : de propriétaire à serviteur*  
**PUMA/SGF(99)3**

**Débat général** sur les questions suivantes :

- Réactions aux idées présentées par Roberto Carneiro.
- Quels seront les domaines de réforme prioritaires si l'on veut relever les défis qui se poseront à l'avenir ?
- Certaines administrations ont perçu les signaux annonciateurs du changement et réagi plus rapidement et plus efficacement que d'autres – quelles sont les caractéristiques particulières qui leur ont permis de le faire ?

**Réponse de Roberto Carneiro (5 minutes)**

**Résumé des points essentiels par le Président**

**11h-11h30**      **Pause café**

**11h30-13h00 Session II BIEN CONCEVOIR LA RÉFORME**

**Combiner les réformes qui marchent « le mieux »  
avec les réflexions « les plus pertinentes » sur la réforme**

L'objet de la session est d'examiner les approches récentes – stratégies, tactiques et opportunités – de la réforme des administrations publiques et du rôle de l'Etat. Elle posera d'importantes questions sur le caractère approprié de ces approches pour équilibrer risques et chances dans les environnements en évolution rapide qui caractériseront l'avenir, et examinera les nouvelles possibilités qui s'offrent pour la réforme.

**Exposé par Allen Schick** (15-20 minutes) : « Opportunité, stratégie et tactiques dans la réforme de la gestion publique »

Documents de référence :

Allen Schick : *Opportunité, stratégie et tactiques dans la réforme de la gestion publique* **PUMA/SGF(99)4**

Secrétariat : *Synthèse des expériences de réforme dans neuf pays de l'OCDE : Rôles et fonctions de l'appareil gouvernemental et gestion publique* **PUMA/SGF(99)1**

**Débat général** : réactions à l'exposé d'Allen Schick

**13h00-14h30 Déjeuner**

**14h30-14h40 Réponse d'Allen Schick** sur les thèmes soulevés pendant le débat général.  
**Orientations par le Président** afin de sérier les questions à examiner lors des ateliers.

**14h40-16h10 Ateliers (4)**

Quatre questions axées sur la conception de la réforme\* seront examinées (voir ci-contre).

**16h10-16h40 Pause café**

**16h40-17h30 Session plénière** – rapports des quatre ateliers (10 minutes chacun)  
**Réponse d'Allen Schick** aux points soulevés dans les rapports

**Résumé des principaux points par le Président**

**SOIRÉE COCKTAIL ET DINER**

---

\* *Réformes* : modifications des rôles et des fonctions de l'Etat ainsi que des changements de nature à améliorer/accroître les performances de l'administration publique (dans des domaines comme le budget, la gestion des performances, les ressources humaines, l'appareil administratif, la gestion stratégique, la fourniture de services).

**Atelier A : Groupes 1 et 2**

**Questions à examiner :**

- Comment les gouvernements peuvent-ils susciter une adhésion à la réforme, identifier les diverses réformes possibles et engager ces réformes ? Dans les pays qui sont parvenus à opérer une réforme approfondie, comment éviter l'apparition d'un phénomène de lassitude et maintenir la dynamique pour les réformes indispensables ?
- Que doivent savoir et comprendre les gouvernements sur la conception, le ciblage, la définition des priorités et le calendrier des réformes ?

**Président de l'Atelier :**

**Rapporteur :**

**Atelier B : Groupes 3 et 4**

**Questions à examiner :**

- Quels sont les avantages et les inconvénients des différentes approches en matière de réforme ? Quelles sont les conditions les plus favorables au lancement des réformes, selon leur ambition, et, inversement, quelles sont les plus défavorables ? Comment surmonter les éventuels obstacles ? Quels sont les enseignements à tirer du passé : des échecs et des succès ?
- Comment les méthodes de réforme évoluent-elles actuellement ?

**Président de l'Atelier :**

**Rapporteur :**

**MERCREDI 15 SEPTEMBRE**

**9h00-11h00 Session III ASSURER LA COHÉRENCE DE LA RÉFORME**

**Exposé d'Evert Lindquist (15-20 minutes)**

Cette session porte sur la manière dont les gouvernements peuvent assurer la cohérence des réformes et sur l'évolution de la notion de cohérence au fur et à mesure de la mise en œuvre des réformes. Les moyens et processus institutionnels dont devront se doter les gouvernements pour garantir la cohérence, ainsi que les informations qui leur sont nécessaires pour déterminer l'objet, le calendrier et les modalités des réformes seront également examinés.

Documents de référence :

- Evert Lindquist : *Repenser le Centre : Initiative, examen stratégique et cohérence dans la réforme du secteur public* **PUMA/SGF(99)5**
- Jean-Claude Thoenig : *L'évaluation, source de connaissances applicables aux réformes de la gestion publique* **PUMA/SGF(99)6**
- Le Secrétariat : *Synthèse des expériences de réforme dans neuf pays de l'OCDE : Rôles et fonctions de l'appareil gouvernemental et gestion publique* **PUMA/SGF(99)1**

**Débat général** sur les questions suivantes :

- Certaines fonctions sont indispensables pour parvenir à un bon niveau de cohérence et de coordination dans la réforme de l'administration. Certains gouvernements ont un « centre » bien défini et capable d'assumer ces fonctions, tandis que d'autres doivent y parvenir par d'autres moyens. De quelles capacités et de quels mécanismes l'administration de demain devra-t-elle se doter pour assurer la cohérence des réformes ?
- Comment peut-on susciter l'intérêt pour de nouveaux instruments et processus stratégiques propres à doter les gouvernements d'une vision d'ensemble cohérente des performances du secteur public et des dispositifs institutionnels en vigueur ?
- Comment l'évaluation (interne et externe) peut-elle aider les gouvernements à se doter d'une vision de la réforme, à hiérarchiser les efforts et à assurer la cohérence ?

**Réponse d'Evert Lindquist (5 minutes)**

**Résumé des points essentiels par le Président**

**11h00-11h30 Pause café**

**11h30-13h00 Session IV METTRE EN ŒUVRE ET GÉRER LA RÉFORME****Exposé de François Dupuy (20 minutes)**

Pour être réussies, les réformes ne doivent pas se limiter à des changements superficiels, mais aller au cœur des systèmes, processus, comportements et valeurs d'une organisation.

Cette session sera consacrée aux facteurs propres à garantir le succès dans la gestion et la mise en œuvre d'un changement profond -- des mentalités et valeurs existantes ainsi que des systèmes et processus -- par opposition au changement devant résulter des décisions au jour le jour en matière de gestion. On examinera comment des changements de mentalité peuvent être obtenus dans le cadre d'initiatives de réforme et s'il existe des approches plus efficaces que d'autres s'agissant de la transformation des mentalités.

Documents de référence :

François Dupuy : *Pourquoi est-il aussi difficile de réformer l'administration publique ?* PUMA/SGF(99)7

Le Secrétariat : *Synthèse des expériences de réforme dans neuf pays de l'OCDE : Gestion du changement* PUMA/SGF(99)2

Une attention particulière sera accordée aux questions suivantes :

- Identification et évaluation des risques (et avantages) associés à l'utilisation de différentes méthodes de gestion du changement (approches « top-down », « bottom-up », radicale, à large spectre, ciblée, rapide ou progressive) ;
- L'importance des stratégies, des tactiques et de la bonne gestion des relations entre les différentes parties prenantes dans la mise en œuvre du changement ;
- Le traitement des conséquences de la réforme sur les parties concernées - des hommes politiques, la société dans son ensemble, les citoyens et les groupes d'intérêts, et les principales parties prenantes telles que les fonctionnaires ;
- Comment le secteur public évolue d'une culture de résistance au changement à une culture du changement ;
- L'intégration du changement dans les systèmes et les mentalités de sorte que la réforme ne soit pas tributaire d'une personnalité.

**12h00-13h00 Ateliers (4) sur la conduite et la gestion du changement (voir ci-après)**

**13h00-14h30 Déjeuner**

**14h30-15h00 Session plénière -- comptes rendus des rapporteurs des ateliers**

**Réaction de François Dupuy aux comptes rendus des rapporteurs des ateliers**

**Résumé des points essentiels par le Président**

**Chacun des 4 ateliers abordera les questions suivantes :**

- Comment les secteurs publics peuvent-ils mettre en place une culture du changement qui leur assurera une plus grande souplesse et une meilleure faculté d'adaptation à un environnement changeant au lieu que le changement nécessaire soit perçu comme une menace et une source de perturbations ?
- Quels seront les facteurs qui détermineront la réussite de la mise en œuvre et de la gestion du changement ainsi que sa pérennité dans une organisation ou dans l'ensemble de l'administration et permettront ainsi de s'adapter à des environnements en évolution rapide et multiforme ?



**15h00-17h00 Session V CULTIVER ET MOTIVER LE LEADERSHIP**

**Exposés des membres du groupe d'experts** (10 minutes chacun) sur les stratégies propres à susciter un leadership de premier ordre dans le secteur public.

Dans l'avenir, les environnements du secteur public remettront en question les capacités existantes des dirigeants ; il en sera ainsi tant pour les pays désireux d'opérer une réforme d'ensemble radicale que pour ceux qui envisagent une approche plus progressive et continue.

Les intervenants examineront si les dirigeants du secteur public entrent en scène « par hasard » ou s'il est possible d'élaborer des stratégies permettant de repérer des dirigeants potentiels, de valoriser leurs compétences et de les inciter à agir. Quelles mesures les gouvernements peuvent-ils prendre pour supprimer les obstacles à un leadership efficace et inciter les dirigeants à améliorer leur efficacité ?

**Groupe d'experts :**

- Jo Brosnahan, Chief Executive, Northern Regional Council, Auckland, Nouvelle-Zélande ;
- Kevin Bacon, consultant auprès de PricewaterhouseCoopers

Les exposés déboucheront sur deux questions qui lanceront le **débat général** :

- Quelles mesures les gouvernements doivent-ils prendre pour se doter de dirigeants efficaces ?
- Quels types d'investissements et d'initiatives les pays devront-ils prévoir pour repérer des dirigeants potentiels, valoriser leurs compétences, les retenir et leur donner les moyens de répondre aux exigences de la gestion quotidienne tout en conduisant les efforts de réforme ?

Documents de référence :

Jo Brosnahan : *La réforme du secteur public exige le leadership* **PUMA/SGF(99)8**

Kevin Bacon : *Au-delà de la formation : Cultiver le leadership dans le secteur public*  
**PUMA/SGF(99)9**

**Résumé des points essentiels par le Président**

**Clôture du Symposium par M. Jean-Jacques Noreau**  
Directeur du Service de la gestion publique (PUMA)